

Qualité en Recherche et en Enseignement Supérieur

Séminaire International
IAV Hassan II – Rabat, Maroc
31 mai et 1er juin 2007



LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

Pascal ROBERT, Ingénieur Action Régionale AFAQ AFNOR

Mathieu WEIL, Ingénieur Qualité des aliments - CIRAD

Sommaire

LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

Annexe : vocabulaire

LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

Annexe : vocabulaire

Un Système de Management Qualité :

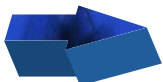
Des enjeux



ENJEUX SCIENTIFIQUES et d'ENSEIGNEMENT



ENJEUX ECONOMIQUES et FINANCIERS



ENJEUX SOCIETAUX et ENVIRONNEMENTAUX



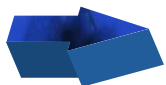
ENJEUX pour l'ORGANISME et SON PERSONNEL

Un Système de Management Qualité :

Des opportunités



Un OUTIL de PILOTAGE pour les DECIDEURS de VOTRE ORGANISME

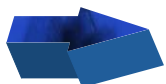


*Un OUTIL d'AMELIORATION de L'EFFICACITE
de VOTRE ORGANISATION*

Des bénéfices



VOS CLIENTS



VOTRE ORGANISATION



VOS COLLABORATEURS



Les DECIDEURS de VOTRE ORGANISME

LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

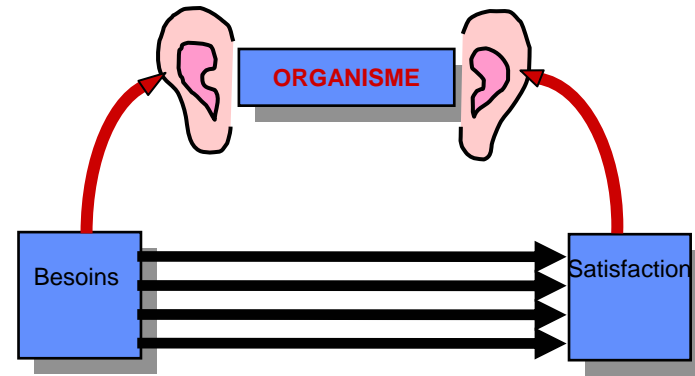
1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

Annexe : vocabulaire

Les principes de management de la qualité.

- 1) Orientation Clients**
- 2) Leadership**
- 3) Implication du personnel**
- 4) Approche processus**
- 5) Management par approche système**
- 6) Amélioration continue**
- 7) Approche factuelle pour la prise de décision**
- 8) Relations mutuellement bénéfiques pour les fournisseurs**

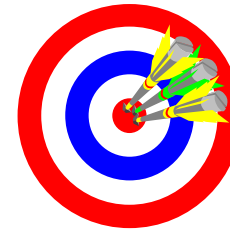
1) Orientation Clients



Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

- ★ Apprendre et écouter tous les clients. Vision élargie.
- ★ Sensibiliser et former les clients, les usagers, les fournisseurs et les collaborateurs à la notion de performance.

2) Leadership



Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

- Engagement fort et personnel du décideur principal indispensable.
- ★ Développement de l'aptitude des dirigeants à bénéficier d'une vision globale dans le temps.
- ★ Capacité à prendre en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales au sein de la stratégie, des processus de décision et des pratiques quotidiennes.
- ★ Valeurs, vision et ambition comprises par l'ensemble du personnel.
- ★ Passer du partage de la vision et des valeurs au développement des compétences, des synergies et à la cohérence des pratiques réelles.
- ★ Activités évaluées, alignées et mises en œuvre.
- ★ Défauts de communication pris en compte et réduits.

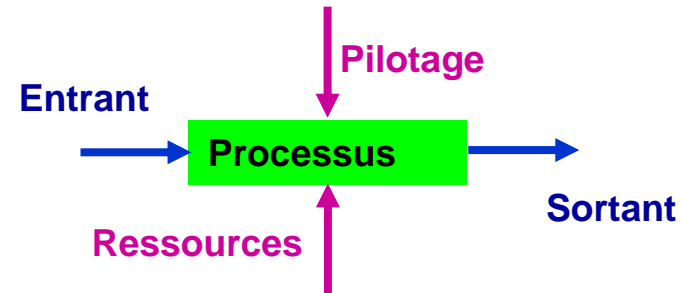
3) Implication du personnel



Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

- ☆ Personnel motivé, impliqué dans la réussite de l'organisme. Partage des valeurs, vision et ambition.
- ☆ Innovation et créativité renforcées pour atteindre les objectifs.
- ☆ Responsable de leurs performances individuels.
- ☆ Participation et contribution à la dynamique de l'amélioration continue.

4) Approche processus

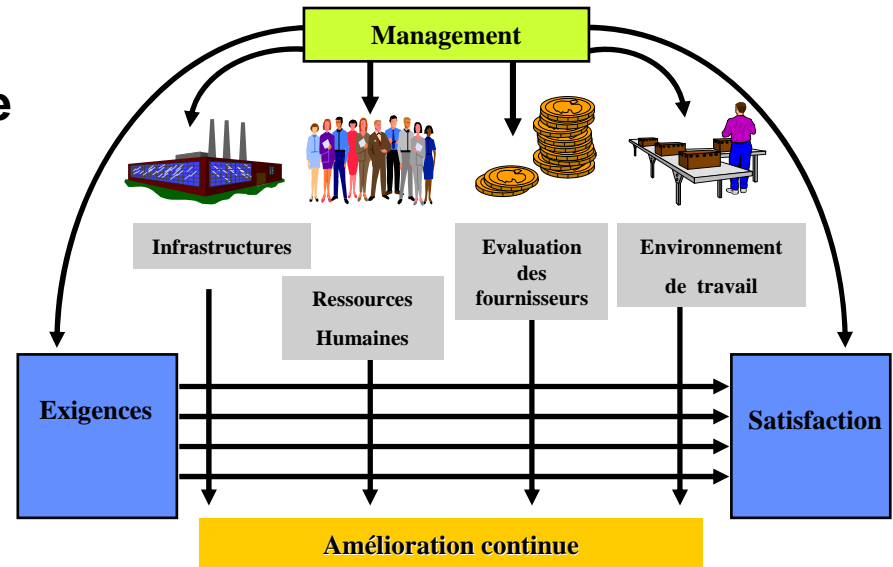


Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

- ☛ Faire de l'approche processus isolément sans appliquer les autres principes dont le management par approche système.
- ☛ Oublier les interdépendances et les interactions.
- ★ Identification systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat souhaité.
- ★ Définition des autorités (droit) et des responsabilités (devoir) pour maîtriser les activités clés.
- ★ Identification des interfaces.
- ★ Définition des ressources nécessaires (5 M).
- ★ Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients.
- ★ Analyse et mesure des résultats.

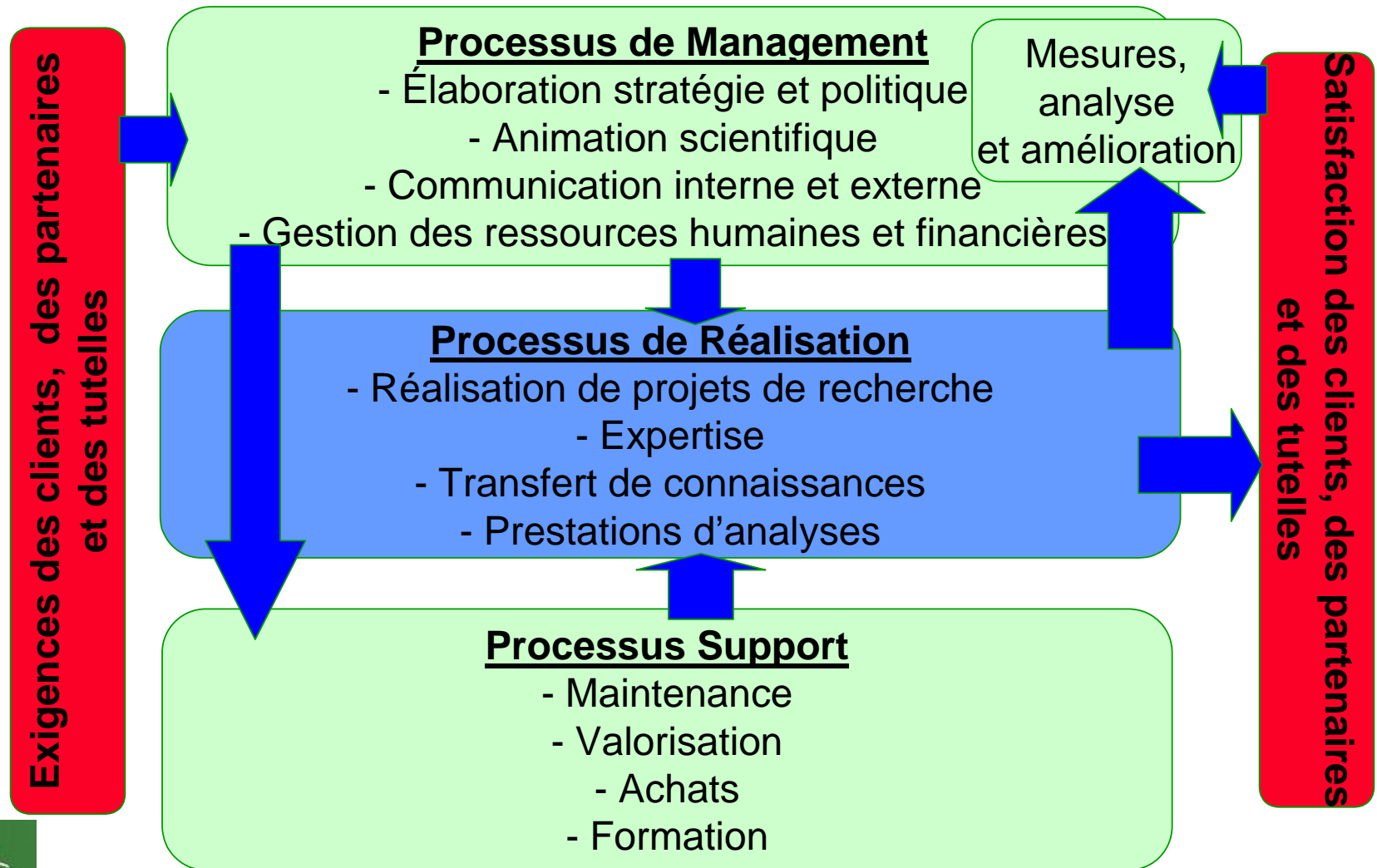
5) Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficacité de l'organisme à atteindre ses objectifs.

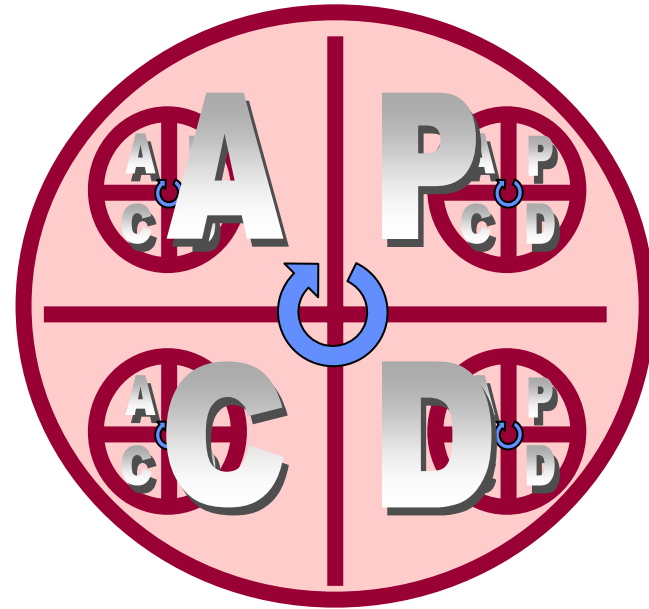


- ☛ Considérer l'organisme comme une somme de processus isolés et non comme un système composé
- ☛ La multiplication des responsabilités, des interfaces sans vision globale peut contribuer à prendre des décisions limitées
- ★ Intégration et alignement des processus pour atteindre au mieux les objectifs définis.
- ★ Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.
- ★ Donner aux clients la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficacité de l'organisme.
- ★ Formalisation du système, compréhension des liaisons et interactions des processus, approche structurée avec harmonisation et intégration des processus, planification des activités, amélioration continue par le biais des mesures et évaluations.

Exemple de Cartographie Cirad



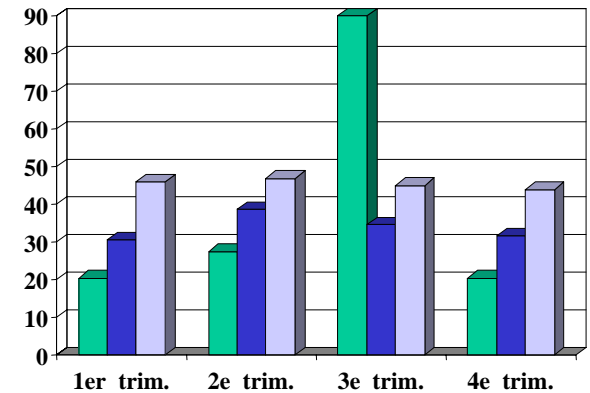
6) Amélioration continue



Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

- * Vouloir améliorer sans données objectives pour prendre des décisions.
- ★ Avantage concurrentiel grâce à l'amélioration de l'organisation.
- ★ Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- ★ Souplesse et rapidité de réaction face aux événements et opportunités.

7) Approche factuelle pour la prise de décision



Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

- 💣 Ne pas partager les données.
- 💣 Analyser sans méthodes définies.
- ★ Partage du savoir-faire.
- ★ Décisions bien informées moins dues au « feeling » et hasard.
Equilibre entre expérience, intuition et analyse des faits.
- ★ Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par références à des données factuelles enregistrées.
- ★ Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.
- ★ Fiabilité des données.



8) Relations mutuellement bénéfiques pour les fournisseurs

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

- ★ Aptitude à créer de la valeur pour les deux parties.
- ★ Souplesse et réactivité face à l'évolution du contexte ou des besoins ou des attentes des parties prenantes.
- ★ Optimisation des coûts.
- ★ Transparence des relations.
- ★ Connaissance des bonnes pratiques des fournisseurs.
- ★ Développer le partenariat dans les activités de développement et d'amélioration.
- ★ Développer les relations « gagnant-gagnant ».

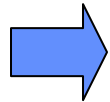
LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

Annexe : vocabulaire

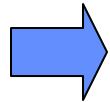
Les référentiels génériques.

Qualité :



ISO 9001 (2000) : Systèmes de management de la Qualité – Exigences

Prouver son aptitude à satisfaire les exigences des clients, de la réglementation et les siennes propres.




ISO 17025 (2005) : Prescriptions générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais


Prouver son aptitude à gérer un système qualité, ainsi que ses compétences techniques, et sa capacité à produire des résultats techniquement valables


Les référentiels propres à la recherche.

Qualité en Recherche

 **FDX 50-550 (2001)** : Qualité en recherche – Principes généraux et recommandations

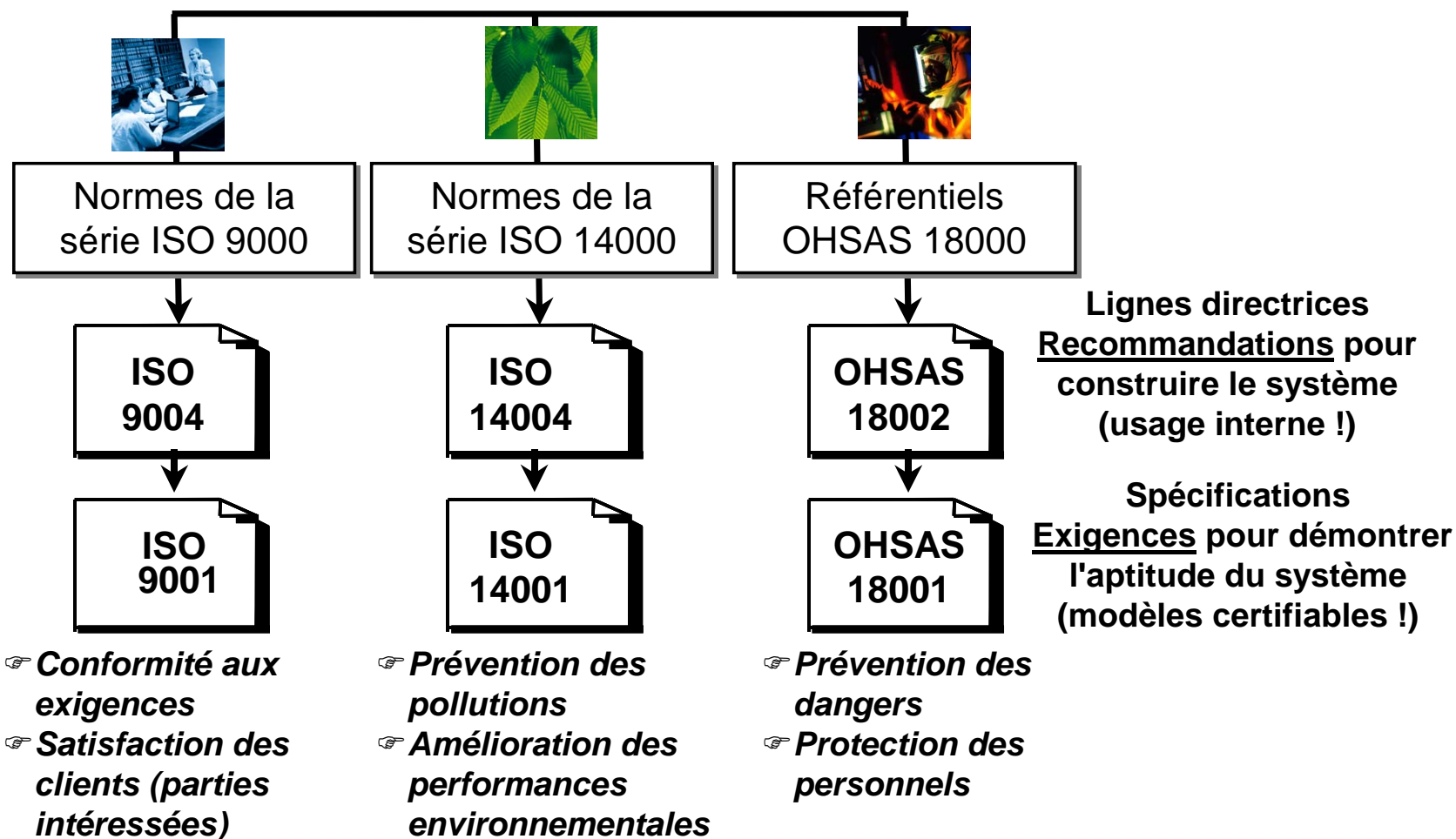
Formuler des recommandations pour mettre en place une démarche Qualité cohérente dans les activités de recherche ainsi que dans le fonctionnement des entités dans les quelles elles sont menées

 **FDX 50- 551 (2003)** : Qualité en recherche -Recommandations pour l'organisation et la réalisation d'une activité de recherche en mode projet, notamment dans le cadre d'un réseau

 **GAX 50-552, 2004** : Guide d'application de l'ISO 9001 dans les organismes de recherche
Spécificités de la recherche et illustrations de l'application de l'ISO 9001

Finalités des normes et des référentiels

Les normes outils



LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

Annexe : vocabulaire

Les étapes de mise en œuvre d'un SMQ – 1

La mise en œuvre d'un SMQ doit impérativement être gérée comme **un projet**.

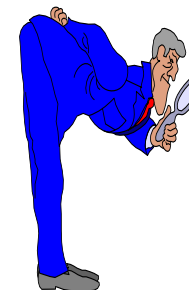
On doit donc pouvoir identifier :

- des actions (avec le cas échéant des budgets associés)
- des responsables
- des délais



Les étapes de mise en œuvre d'un SMQ – 2

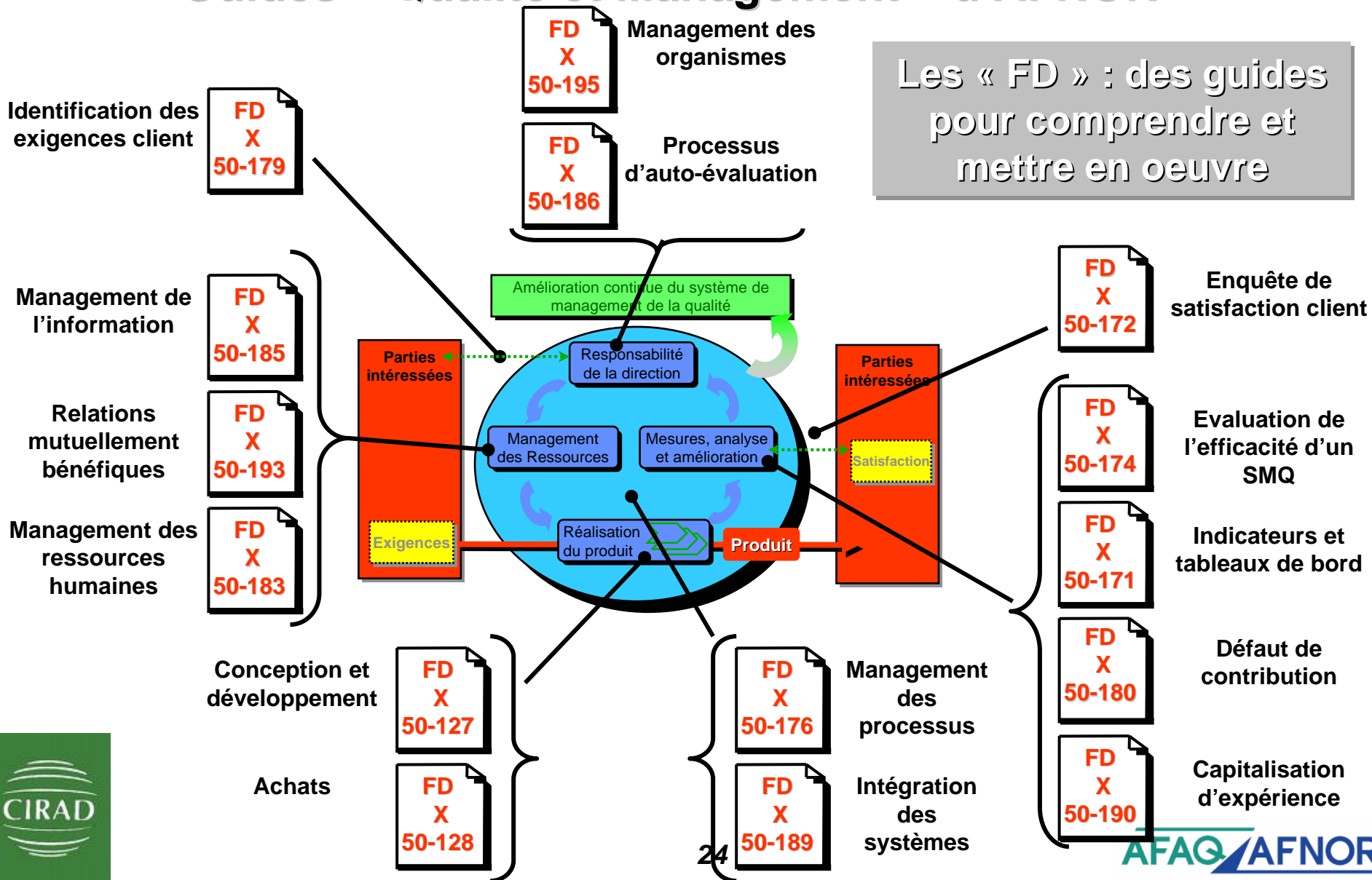
1. Répondre à la question « pourquoi initier une démarche qualité? »
2. Définir le champ d'application du SMQ
 - ➡ construire sa cartographie
3. Choisir son (ou ses) référentiel(s)
4. Définir une politique et des objectifs
5. Auditer et/ou analyser l'existant par rapport au(x) référentiel(s) choisi(s)
 - ➡ établir un rapport d'audit
6. Définir sa stratégie
 - ➡ construire un plan d'actions
7. Construire son système et le mettre en œuvre
 - ➡ appliquer l'approche processus et réaliser le plan d'actions
8. Évaluer le SMQ (en faisant des audits)
9. Faire vivre le SMQ (en appliquant le PDCA)
10. Mettre le SMQ en vitrine (en communiquant, en le faisant certifier...)



MANAGEMENT DE LA QUALITE

– Guides « Qualité et Management » d'AFNOR

Les « FD » : des guides pour comprendre et mettre en oeuvre



LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

Annexe : vocabulaire

L'accréditation

But de l'accréditation :

donner confiance au client d'un laboratoire, d'un organisme de contrôle ou de certification, en la prestation de cet organisme.

Définition :

attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

Exigences à respecter :

- Indépendance**
- Impartialité et transparence**
- Compétence**

<http://www.cofrac.fr>

La certification

But de la certification (d'un système de management de la qualité) :

La certification (selon la norme internationale ISO 9001) vient démontrer la performance des méthodes que vous utilisez et l'efficacité de vos processus.

Définition :

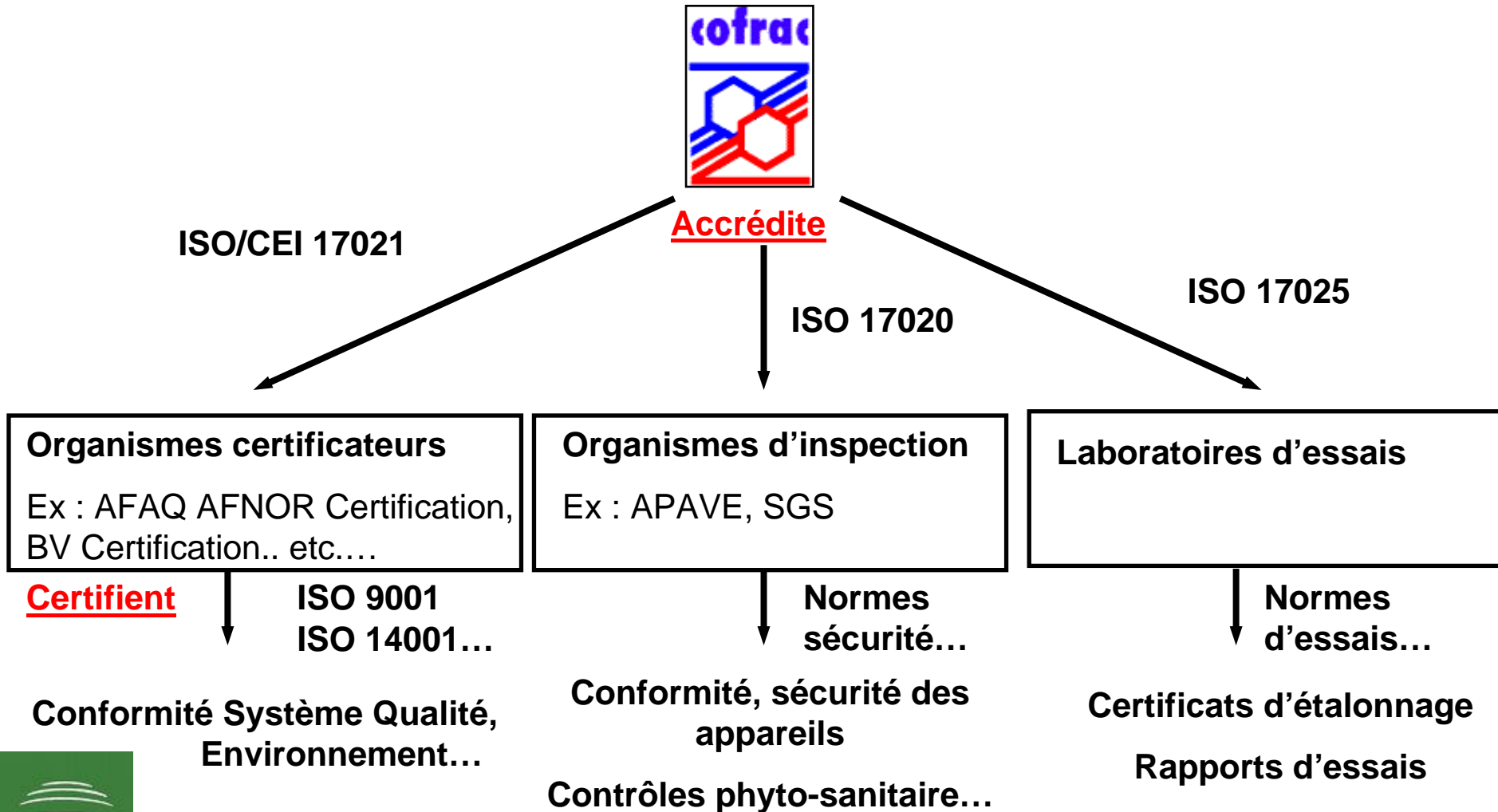
procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées.

Exigences à respecter :

- Indépendance
- Impartialité et transparence
- Compétence

<http://www.cofrac.fr>

L'accréditation et la certification

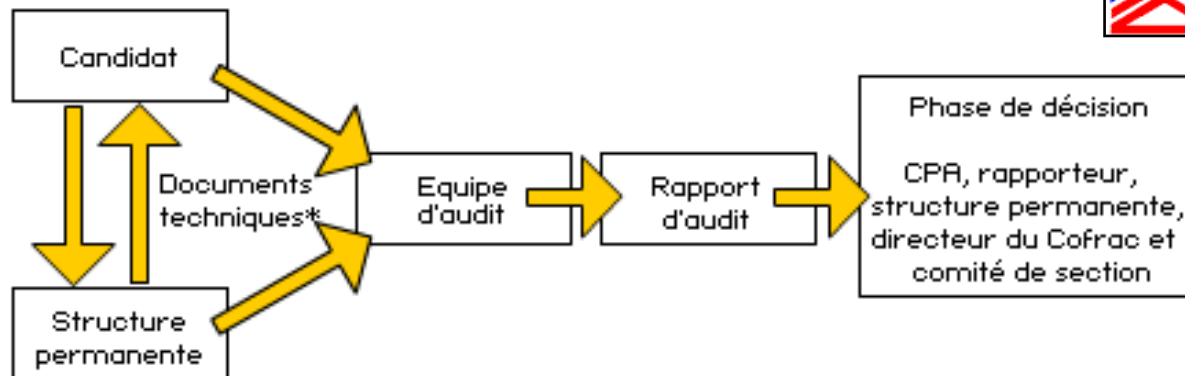


L'accréditation et la certification

A la différence de la certification ISO 9001, l'accréditation s'appuie sur des critères et des procédures spécialement conçues pour évaluer la compétence technique.

Alors que la certification ISO 9001 atteste la conformité aux exigences de la norme, l'accréditation est la preuve de la compétence technique.

Synoptique du processus d'accréditation

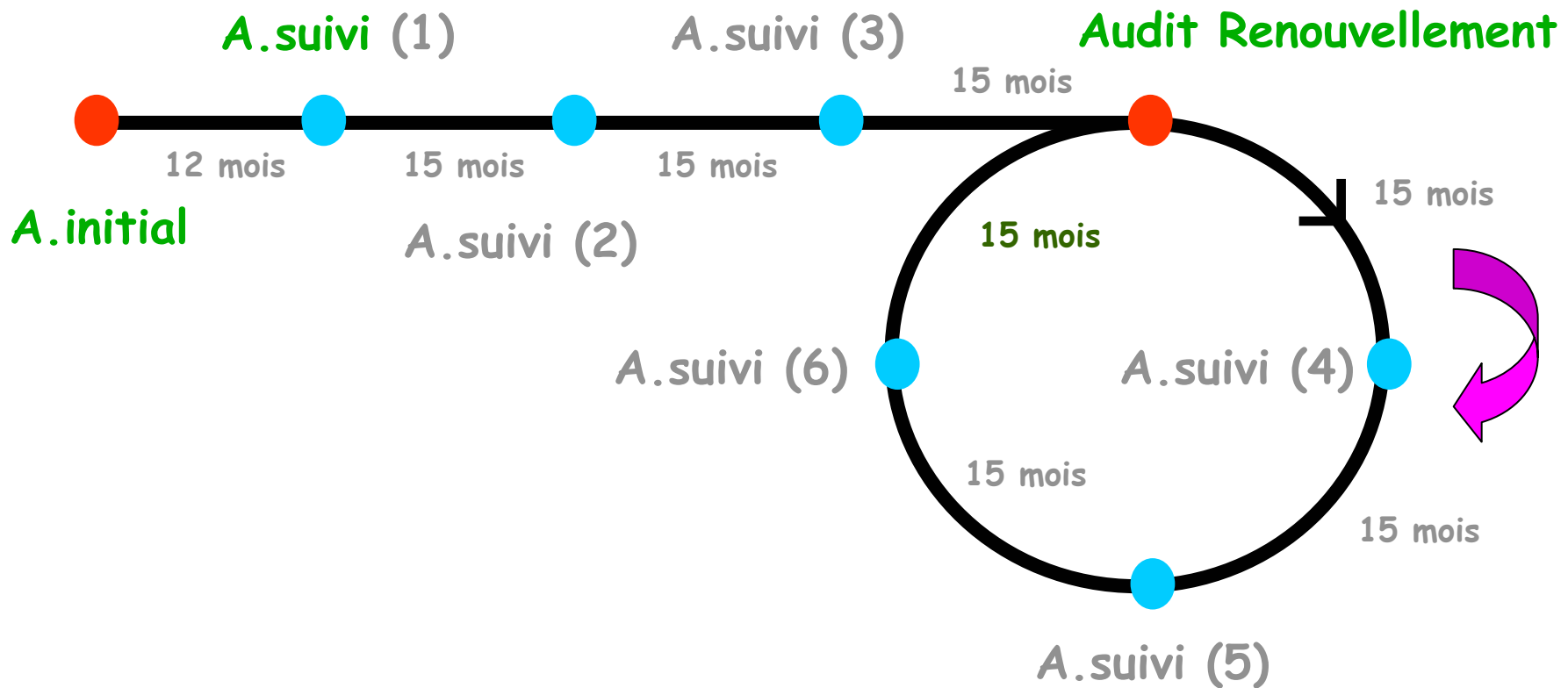


* Dans le cadre des accréditations initiales et des extensions, documents techniques = portée + procédures techniques

<http://www.cofrac.fr>

L'accréditation et la certification

Cycle des audits d'accréditation



L'accréditation et la certification

Processus de certification



Analyse de vos besoins



- *Prise de contact et renseignements préalables*
- *Établissement d'une offre personnalisée*

Préparation de l'audit



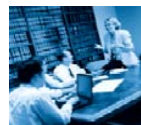
- *Envoi de la documentation (guides pratiques*
- *Revue de contrat technique (recevabilité)*
- *Préparation de la mission par le RA*

Audit sur site



- *Interview des collaborateurs sur leurs postes de travail*
- *Observation des activités*
- *Examen des enregistrements et des documents*
- *Vérification de la conformité et de l'efficacité*

Décision de certification



- *A partir d'un rapport d'audit*
- *Par un Comité de certification sectoriel*
- *Certificat délivré pour 3 ans*

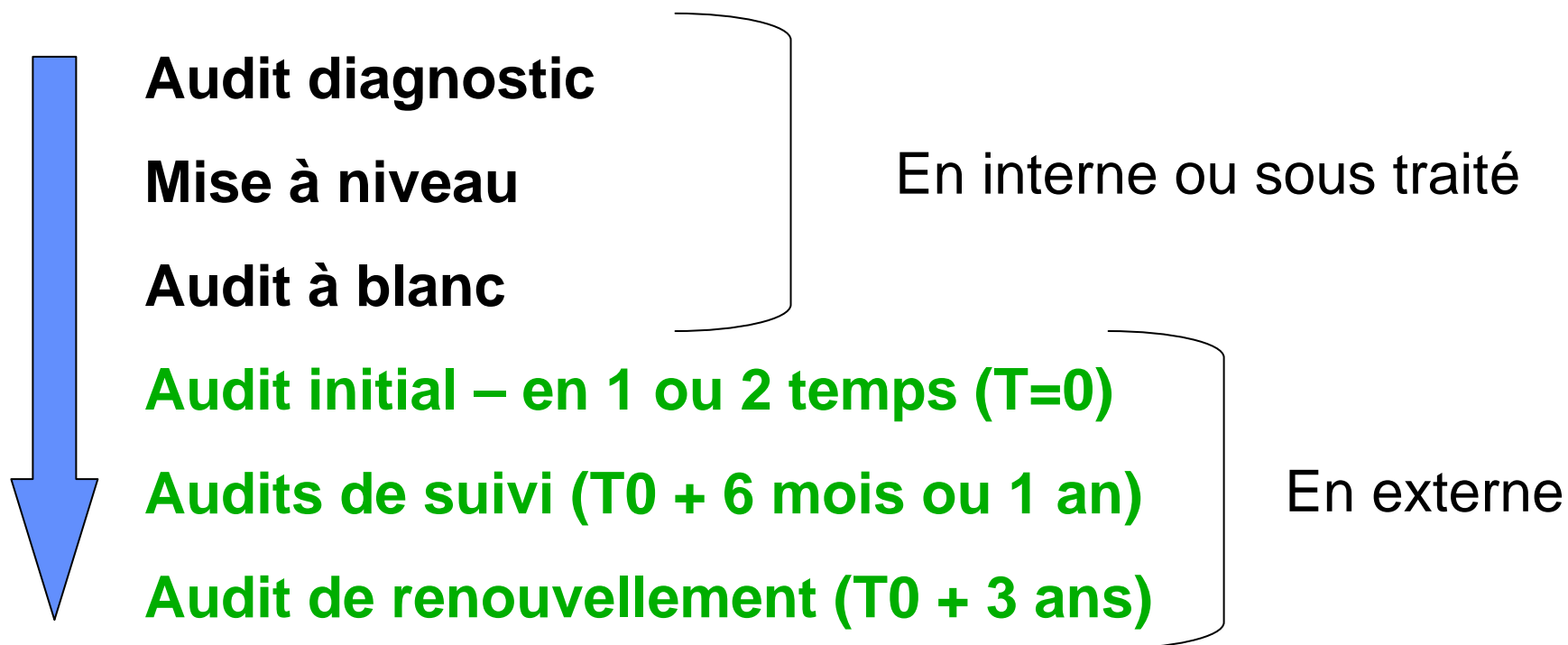
Maintien et renouvellement de la certification



- *Audits de suivi périodiques (semestriels ou annuels)*
- *Audit de renouvellement tous les 3 ans*

L'accréditation et la certification

Déroulement classique



LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

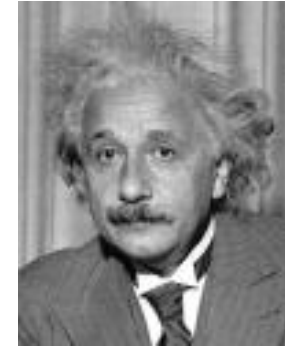
Annexe : vocabulaire

Les facteurs clefs de la réussite



- ➡ Direction = implication forte
- ➡ Chercheurs et enseignants = moteurs de la démarche
- ➡ Démarche = souple, évolutive et adaptable
- ➡ Objectifs = ambitieux mais raisonnables
- ➡ Fonctionnement = en mode projet
- ➡ L'amélioration continue = primordiale
- ➡ La participation active de tout l'organisme = nécessaire

Merci à Monsieur A. EINSTEIN !



**D'avoir découvert l'équation
 $E=MC^2$.**

E comme EFFICACITE

M comme MOTIVATION

C comme COMMUNICATION

C comme COMPETENCE

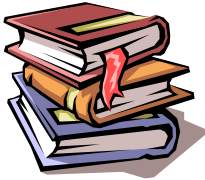
LES FONDEMENTS DE LA QUALITE

1. Pourquoi mettre en place un Système de Management de la Qualité
2. Les huit principes du Management de la Qualité
3. Les référentiels applicables
4. Les étapes de mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité
5. L'accréditation et la certification
6. Les facteurs clefs de la réussite

Annexe : vocabulaire

Management de la Qualité

Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité



(selon Norme ISO 9 000 : version 2005)

Et cela dans le but de :

- fournir un produit/service conforme*
- accroître la satisfaction des clients*
- améliorer continuellement son système*

Document

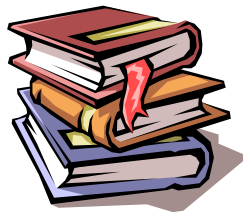
Support d'information et l'information qu'il contient
(*enregistrement = document particulier*)

Procédure

Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus

Enregistrement

Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité



(selon Norme ISO 9 000 : 2005)

Correction, traitement de NC ou action curative

Action visant à éliminer une non-conformité détectée

Action Corrective

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée



(selon Norme ISO 9 000 : 2005)

Efficacité

Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

(Efficience)

Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées



(selon Norme ISO 9 000 : 2005)

Client

Organisme ou personne qui reçoit un produit

Exemples : consommateur, client, utilisateur final, détaillant
bénéficiaire ou acheteur

Note : le client peut être interne ou externe à l'organisme

Partie intéressée

Personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme

Exemples : clients, propriétaires, personnes d'un organisme,
fournisseurs, banques, syndicats, partenaires ou société

Note : un groupe de personnes peut être un organisme, une partie de celui-ci ou plusieurs organismes



(selon Norme ISO 9 000 : 2005)